

中央卸売市場卸売業者の経営状況とその課題 —静岡市中央卸売市場卸売業者の財務分析—

佐藤 和美

- I. はじめに
- II. 静岡市中央卸売市場青果部の現況
- III. 静岡市中央卸売市場青果部卸売業者の財務分析
 1. 取扱金額（売上高）と売上総利益
 2. 売上高使用料と面積割使用料
 3. 出荷奨励金と完納奨励金
 4. 人件費とその他の経費
 5. ROA
 6. 流動比率と当座比率
 7. 固定比率と自己資本比率
- IV. おわりに—静岡市中央卸売市場青果部卸売業者における経営課題と今後の方向性—

I. はじめに

我が国の生鮮食料品物流の歴史の中で、卸売市場は生産と消費を結ぶ重要な鎖であり、物流の中核に位置し、大きな役割を果たしてきた。産地から出荷され迅速にまた確実に販売されなければならない生鮮食料品の取引をめぐる公正性と効率性を確保するとともに、私たちの食生活と地域産業を支えるために食品の安全性と安定供給を保証する上で、大きな責務を果たしてきた。卸売市場は、生鮮食料品の流通のために卸売市場法によって定められた社会的インフラとして存在する。

しかしながら近年、物流の要であった卸売市場に変化が生じている。物流のチャンネルが多様化し、社会的にさまざまな物流現象を示すようになった。川上の産地と川下の実需者の直接取引による市場外流通が増大している。また加工品等の輸入品が国内消費者の食卓に並ぶ頻度が高くなり、食品が卸売市場を通さずに貿易商社などを通じて消費に移動する割合が高まっている。あるいは卸売市場法の改正により、卸売市場の中の卸売業者と仲卸業者の業務の役割分担が明白でなくなり垣根が低くなるという事例も生じている。また、産地から商材を委託され、セリ取引による流通という伝統的な方法から、商材の買付けや相対取引による流通がこれまで以上に広まった。

さらに、実需者ニーズにこたえた加工やリパック作業加えて配送センター化など市場の業務内容も変化しようとしている。

社会や経済の構造が変化する中であらゆる物事が固定的であるという保証はなく、物流の世界においても経済的合理性のもとで変化が生じる。卸売市場はこうした変化を受け止め、変動する時代の中の卸売市場の在り方を模索してゆかねばならない。産地と消費を結ぶ流通の仕組みの中で卸売市場の存在する社会的な意義と、市場の成長戦略の中での事業のドメインをあらためて確認し、その役割を遂行していかなければならない。

農林水産省の調査によると全国ベースの数値で、青果の卸売市場経由率は1989年度に82.7%であったが2006年度には64.6%に減少¹⁾、また、水産物においても1989年度74.6%から2006年度62.1%に減少している。また取扱金額は中央卸売市場を例にとると、青果において1989年度2兆5,579億円から2007年度2兆294億円に減少、水産物では1989年度3兆3,131億円から2007年度2兆1,107億円に減少している。地方卸売市場においても同様に

1) 減少の幅は野菜と果実で大きく相違する。野菜は1989年度85.3%から2006年度75.8%に減少し、果実は1989年度78.0%から2006年度46.6%に大幅減少を示している。また、国産青果物に関しては約90%経由している。

減少傾向を示している。それにともない卸売市場の数も減少傾向にあり、中央卸売市場は1989年度の88市場から2009年10月現在で76市場に、地方卸売市場は1989年度1,626市場から2007年度1,237市場に減少するに至っている²⁾。卸売市場にとって、まさに淘汰の時代の到来である。

このような状況の中で、市場に関係する場内業者の経営内容はどのような財務状況を示しているのだろうか。全国の中央卸売市場において、営業損失を計上した卸売業者の割合は2007年度には青果23.1%、水産物32.2%にも上る。さらに仲卸業者においては、2006年度青果40.7%、水産物47.2%が経常損失を計上するに至っている³⁾。流通の仕組みの変化のはざまに企業淘汰は仕方のないことと諦めるだけでよいのであろうか。これらの企業は今後どのようにして採算を確保し、持続的成長を遂げていけばよいのであろうか。

場内業者は流通の中で卸売市場のおかれた位置の変化を的確に受け止め、企業としてのたゆまぬ経営努力を遂行しなければならない。時代を的確にとらえた戦略策定、変化に合わせた事業ドメインの決定、経営規模の決定、さらには顧客に向けたマーケティング、コスト・マネジメント、人材育成、そして企業内部のモチベーションを高め、改善を促す弾力的な風土を形成するマネジメント・コントロールなどの経営努力である。

卸売市場に関する直近の先行研究には、山本博信(2005年)、菊地哲夫(2005年、2006年、2009年)、秋元浩一(2008年)、藤井憲雄(2008年)、国井勝則および平井純一(2009年)の他多くの成果が発表されている。しかしながら特徴として、これらの成果の中で場内業者の財務状況の分析と検証に関する成果がきわめて少ないことがあげられる。

本稿では、変動する生鮮食料品流通にさらされる卸売市場、なかでも中央卸売市場の今後の在り方を考えると同時に、経営状況が悪化する場内の卸売業者の財務状況の分析とそ

の問題点を検証し、今後の方向性を検討する。分析の対象として静岡市中央卸売市場と場内青果部の卸売業者をとりあげる。全国の中央卸売市場に見受けられるさまざまな現象は、当市場においても深刻な問題であり、また当市場に顕著に見受けられる現象もある。これらの現象と問題点を検証することにより、ひいては全国の中央卸売市場のかかえる問題点の解明に連繫させることとする。

静岡市中央卸売市場は青果部と水産物部で構成されるが、本稿の分析は青果部を対象としている。これより本稿で示される財務分析の金額や数量数値は、注記のない限り青果部の数値であることを特にここで注意申し上げる。また、当市場青果部は2社の卸売業者で構成される。本稿で示される数値はこれら2社の合計金額であることも併せてここに注記する。

II. 静岡市中央卸売市場青果部の現況

静岡県下には青果に関する許可市場⁴⁾として、2009年4月現在、2つの中央卸売市場、19の地方卸売市場が存在する⁵⁾。静岡市中央卸売市場は、静岡県における中央卸売市場の必要性から、昭和47年、農林水産省より開設区域指定の認可を受け、昭和51年、当時の静岡市および清水市が開設者となり、敷地面積173,961㎡、静清中央卸売市場の名で開場され、青果部および水産物部の業務が開始された。その後、平成15年、静岡市および清水市の合併により、静岡市中央卸売市場と改名された。現在当市場は、政令指定都市静岡市人口約72.7万人⁶⁾を中心に、富士川以西大井川以東の広域供給範囲を基本的背景に抱え、静岡県下では浜松市中央卸売市場と並び、生鮮食料品の基幹的な流通ルートとなっている。

静岡県下卸売市場の青果取扱高は図1に示される。静岡市中央卸売市場(以下、静岡市場)は、2007年度において取扱金額が271.6億円であり県内許可市場取扱高総額944.3億

2) 農林水産省「卸売市場の将来方向に関する研究会資料2」pp.17-18。

3) 同上資料、pp.19-20。

4) 農林水産大臣の開設許可を得る中央卸売市場と県知事の許可を得る地方卸売市場を指す。

5) 静岡県「静岡県卸売市場審議会資料」2009年、p.5。

6) 数値は2010年3月現在。静岡市統計情報より。

円の約29%を占める。数量ベースでは2007年度、13.6万トンを取り扱い、県内許可市場総取扱数量42.8万トンの約32%を占める。現在、静岡市場は金額及び数量ともに県内市場経由青果物のおよ30%を取扱う卸売市場である。

図1より静岡県下の地方卸売市場の取扱数量が、2003年度21.2万トンに対し2007年度16.3万トン、76.8%に減少しているのに対し、静岡市場の取扱数量は2003年度から2007年度においてはほぼ横ばいであり減少傾向はない⁷⁾。静岡県下の中央卸売市場合計も横ばいを示す。取扱数量は過去10年以上の長期に見ると緩やかな減少傾向を示してはいるが、静岡県においては、青果の市場流通が中央卸売市場に集中する傾向にあると見ることができる。

取扱金額についてみると、地方卸売市場は2003年度457億円に対し2007年度383億円、83.8%に減少しているのに対し、静岡市場の取扱金額は2003年度295億円に対し2007年度272億円であり92.2%に減少しているが、金額ベースにおいて地方卸売市場ほどの下落幅ではない。

しかしながら、取扱金額を1トン当りに換算してみると、図2に見られるように地方卸売市場は2003年度21.55万円/tに対し2007年度23.49万円/t、109%に増加しているのに対し、静岡市場は2003年度20.90万円/tに対し2008年度20.01万円/t、96%に若干ではあるが減少している。取扱高には年度により乱高下があり、算定の対象年度の取り方により数値は変化するが、近年の5年ないし6年の変化においてこのような実態を示す。

静岡県下地方卸売市場は取扱数量の減少を憂慮する中で1トン当たり取扱金額はむしろ増加している。この状態が今後維持できるかどうかは厳しい状況下で危ぶまれるところであるが、効果的な経営結果として注目に値する。浜松市場は乱高下を示し傾向を捉え難いがほぼ横ばいと見ることができる。過去6年間（2003年度～2008年度）の平均は22.4万円

／tである。これらに対し、静岡市場は1トン当たり取扱金額数値が相対的に低いうえに若干の減少傾向を示す。これは次の2つの事柄を想定させる。一つは、静岡市場は他市場と比較して一般に価格の低い商材を取り扱う。しかしながら中央卸売市場として浜松市と静

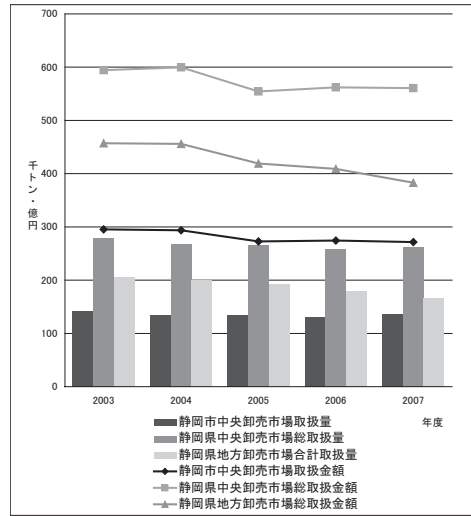


図1 青果取扱数量と取扱金額の推移

資料：「静岡県卸売市場関係資料（青果・花き編）」平成17年3月版～平成21年3月版、静岡県産業部振興局マーケティング室、「静岡市中央卸売市場の概要」平成17年度版～平成21年度版、静岡市中央卸売市場、「市場年報」平成20年度分、浜松市中央卸売市場を基に作成

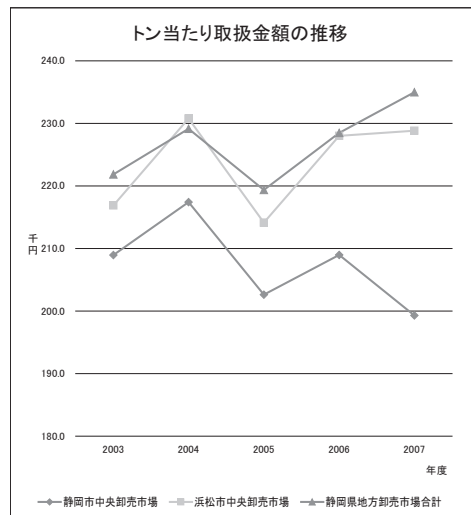


図2 トン当たり青果取扱金額の推移

資料：静岡県産業部振興局マーケティング室、前掲資料、静岡市中央卸売市場、前掲資料、浜松市中央卸売市場、前掲資料を基に作成

⁷⁾ グラフには表示されていないが、2008年度取扱数量は133,516トンであり、減少している。

岡市で取り扱う商材の品目や等級が異なることは考えにくい。となれば静岡市場の卸売業者は取扱商材を相対的に安く販売していることになる。

調査⁸⁾によると、静岡市場青果部はその取り扱う商材に対し、仲卸業者および売買参加者より、「鮮度・品質が良い」の定評を得ている。商材の鮮度品質における評価は卸売市場にとって重要な項目であり、静岡市場はこの点でよい評価を得ている。前述のように1トン当たり取扱金額の低さがデータより示されたが、それは鮮度・品質の評価とはリンクしていない。反対に高い評価である。この点で静岡市場の現在の地域への貢献度の高さが推し量られる。

静岡市場は図3に見られるように、2003年度から2007年度まで2006年度以外の年度は営業損失および経常損失を計上している。取扱金額、取扱数量ともに静岡県下の約30%を取り扱う青果物流通の拠点であるがゆえに、こうした経営状況は深刻な問題を投じている。卸売市場法第51条第2項及び施行規則第32条の2には、卸売業者に対する財務基準が定められ、「連続する3以上の事業年度において経常損失が生じた場合」、経営改善命令が発出されると記されている。この発令は個々の卸売業者に出されるものであるので、まだ2010年3月現在当市場の卸売業者には該当していない。しかしながら今の状況が継続する限り、早晚訪れる事態と推測される。当市場にとって、また個々の卸売業者にとって、早急に対策を取らなければならない憂慮すべき現状である。静岡市場においてこのような営業損失の計上に至る原因はどこにあるのであろうか。先述した商材の廉売は営業損失および経常損失に関連するのであろうか。次章より財務分析を通してその原因を探ることにする。

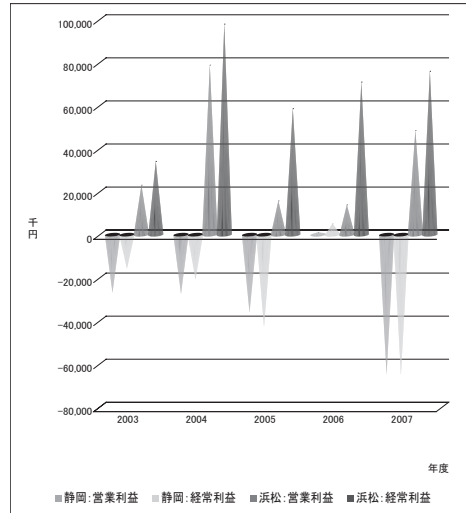


図3 営業利益および経常利益の推移

資料：静岡県産業部振興局マーケティング室、前掲資料を基に作成

III. 静岡市中央卸売市場青果部卸売業者の財務分析

本章では、静岡市場における青果部卸売業者の営業損失および経常損失の計上を鑑み、財務状況の分析を通じて財務の問題点とその対策を検討する。営業損益や経常損益と直接関係する収益と費用の分析に加え、財務状況の良否を表すその他の分析も併せて行う。

1. 取扱金額（売上高）と売上総利益

卸売市場における卸売業者の取扱金額は売上高とみなされる。商材の集荷方法には、生産者から商材を委託される（すなわち、受託する）方法と、商材を買い付ける方法とがあり、それらにしたがって取扱金額（売上高）の表示方法に委託販売取扱額⁹⁾と買付販売取扱額がある。そのほか卸売業者には兼業業務による売上高も生じる。静岡市場の卸売業者の取扱額には委託販売取扱額と買付販売取扱額のみであり、兼業業務による収益は存在しない。

静岡市場における取扱金額の期間的推移は

⁹⁾ 「委託販売取扱額」は、東京都中央卸売市場卸売業者総合財務諸表では「受託販売金額」と表示されている。

⁸⁾ 静岡市中央卸売市場将来構想策定支援業務「静岡市中央卸売市場あり方検討委員会」2010年1月資料、および2010年3月資料。「鮮度・品質が良い」のほかに「少量でも販売してもらえる」、「注文品が確実に入手できる」などの評価もある。

前章で見てきたとおりである。ここで注意することは、数量ベースが横ばいに対し金額ベースで減少していることである。1トン当たり取扱金額が2008年度20.0万円／tであり、他市場より低く、さらに若干減少傾向にある。浜松市場22.6万円／t（2008年度）、東京都中央卸売市場（以下、東京市場）24.7万円／t（2007年度）¹⁰⁾であるから、静岡市場は他市場より廉売していることになり、売上高獲得に対する若干の非効率性が見受けられる。

しかしながら1トン当たり取扱金額がたとえ多少低くとも、売上総利益を相当に獲得できるならば問題はないはずである。商材の売買取引を通じていかにどの利益を得ているのであろうか。次に売上総利益を分析する。卸売業者における売上総利益の内訳は受託販売手数料、買付販売損益、兼業業務損益であるが、静岡市場には先に指摘したように兼業業務損益は存在しない。受託販売手数料は出荷者（生産者）より販売を委託された商材の売上額に一定の手数料率を乗じて決定される。出荷者には売上額からこの受託手数料と運送料や保管料などの出荷者が負担する経費を差し引いた後の売買仕切金額が渡ることになる。委託手数料率は卸売市場法の改正により卸売業者が自由に設定できるようになった。当市場の2社の業者は野菜とその加工品8.5%、果実とその加工品7%の同率の手数料を設定している。浜松市場も同率である。しかしながら決算資料から推定する限り実際の運用は弾力的である。

図4に示されるように静岡市場の売上総利益額は2003年度155万円から2007年度135万円と減少する。その減少率は13%である。取扱総額の減少率が8%であるので、売上総利益は1.6倍の割合で減少していることになる。売上総利益は販売費および一般管理費をカバーし営業利益を生むための重要な利益であるので、必要な額の確保は重要である。売上総利益の減少は、営業利益確保を前提にすると活動経費や人件費を削減しなければならない事態を招くことになり、それは活動そのものの

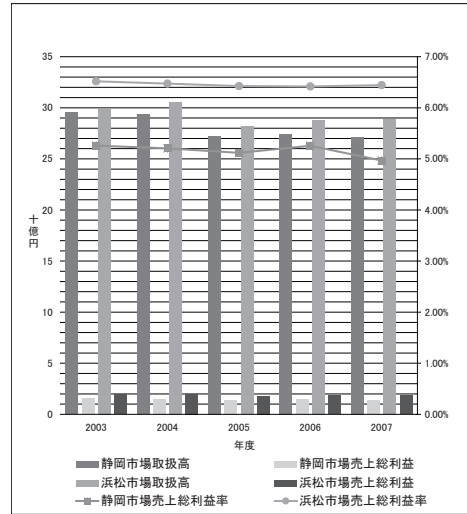


図4 売上総利益の推移（静岡市中央卸売市場）

資料：静岡県産業部振興局マーケティング室、前掲資料を基に作成

質と量および従業員の士気にも影響を与えることになる恐れもある。たとえ売上総利益が低い場合でも、販売費および一般管理費を低く抑えることのできる仕組みと体質を持ち営業利益を出すことのできる事業体であれば問題はない。しかしながらそのような体質を持たない事業体にとっては売上総利益の減少を止めることが必要である。

売上総利益の絶対額ではなく売上総利益率を見ると、静岡市場は2003年度5.26%から2007年度4.97%に微減する。他市場と比較してみると、浜松市場6.44%（2007年度）¹¹⁾、東京市場7.21%（2007年度）¹²⁾、静岡県地方卸売市場平均6.67%（2007年度）¹³⁾であるから、売上総利益の獲得に対して静岡市場は他市場より非効率的な売買取引を行っていることになる。毎日、大量の商材をさばきながら、なかなか身入りとならない活動を行っていることになる。

近年は量販店などの実需者のバイイングパワーが大きく、また生産者団体のパワーも大きく、指値の出荷となり、卸売業者は両者

11) 浜松市中央卸売市場、前掲資料より算定。

12) 東京都中央卸売市場、前掲資料より算定。

13) 静岡県産業部振興局マーケティング室、前掲資料より算定

10) 「東京都中央卸売市場卸売業者総合財務諸表」平成19年度、東京都中央卸売市場より算定。

の圧力の中で売上総利益を創出していかねばならない。静岡市場の1トン当たり取扱金額が微減していること、すなわち取扱数量の推移に比較して、取扱金額の減少を示すのは、バイイングパワーなどにより商材の卸価格が抑えられているからである。また、当市場の売上総利益率が他市場に比較して低いのは、卸価格が抑えられている状況であるにもかかわらず、出荷者への売買取切額や買付仕入額が、相応の委託手数料や買付販売の売上総利益を確保できない高さになっていることを示している。

売上総利益を伸ばすには2つの方法がある。それは取扱数量を増大させること、および個々の商材の利益率を高めることである。サプライチェーンの川上と川下の圧力を受けながら小さい利益率で売上総利益を伸ばすには、今以上に物流量を増やす。他方、個々の商材の利益率を高めるには、たとえば高級品や希少価値の高い商材を取り扱う。また、素材に加工を施して付加価値を付けた商品を販売する。すなわちニーズに即した加工業務を加えることで市場内の付加価値を高めることである。さらに、営業能力の高い人材を育成し、マーケティングや商品開発などに能力や手腕を発揮させることであろう。

2. 売上高使用料と面積割使用料

次に、売上総利益から営業損失に至る要因である販売費および一般管理費について分析を行う。販売費および一般管理費には、まず売上高使用料と面積割使用料が計上される。これらは市場の使用料として開設者に支払う金額である。中央卸売市場は開設者が地方自治体であり、開設者が準備、管理する施設内で卸売業務を行う。それゆえ、卸売業者は使用料を開設者に支払う。静岡市場の場合、卸売金額の0.3%が売上高使用料となる。この費目は取扱額に比例するので変動費であり、取扱額の低減とともに経年的に減少傾向にある。2003年度8,859万円に対し、2007年度は8,149万円計上されている。市場運営に当たる開設者にとってもこの額の減少は厳しいところである。面積割使用料は卸売場、事務所、

低温倉庫その他を使用する面積に対して課せられる使用料であり、固定費の性格を持つ。当市場の卸売業者の支払金額は2007年度6,323万円である¹⁴⁾。

売上高使用料の低減は、売上高を減少させるかあるいは0.3%の料率を低下させると実現できる。しかしながら、売上高の減少は好ましい結果ではなくむしろ増大を期待するところであり、さらに、料率は開設者が定めるものであり、現行の料率が適正であるかどうかを別として、卸売業者の一時的な判断で変更させることはできない。したがって現在のところ売上にもなう必要経費と考えるほかはない。

面積割使用料は減少させることは可能である。商材の効率の良い配置と販売で専有面積を減らす可能性を考える。また、不要な器具や道具類は整理整頓し無駄なコストを低減する。卸売場1㎡当たり140円の使用料であっても年間の合計額にすればある程度のまとまった金額である。このような合理的な施策が現場の従業員に対してもコスト削減のモチベーションを与える。さらに、整理整頓することで生じたスペースを新たなサービスに充てることで、新たな利益の創出を可能にする。スペースには利益ポテンシャルがあることを認識することも重要である。

3. 出荷奨励金と完納奨励金

次に出荷奨励金と完納奨励金について考察する。出荷奨励金は出荷者への、完納奨励金は仲卸業者や小売商組合へのバックマージンである。当市場においては、出荷奨励金は卸売金額の0.3%から1.7%当たりの水準で算定され、2003年度1億5,874万円から2007年度1億4,985万円に推移している。完納奨励金は卸売金額の1% (10/1,000) で算定され、2003年度2億5,604万円から2007年度2億1,405万円に減少傾向にある¹⁵⁾。商慣行から生まれた出荷奨励金と完納奨励金は金額も大きく、2007年度には、販売費および一般管理費の中で25.7%を占め、売上総利益に対して

¹⁴⁾ 注13) 資料より。

¹⁵⁾ 同上資料より。

は27%を占める。いずれも大きな割合である。

農業を保護し育成する目的で設定されている出荷奨励金であるが、大きな団体となったJAなどに支払うことの意義は今日薄れてきているのではないかと考えられる。むしろ指値の圧力に屈し溺れそうになっているのは卸売業者のほうかもしれない。出荷奨励金をなくし、その分適切に設定された委託手数料や仕入価格を用いることのほうが、シンプルでわかりやすい取引になり、また出荷奨励金の授受にかかわる不公平な取引もなくなると思われる。

完納奨励金は仲卸組合からの買受代金（卸売代金）の早期一括回収に関して、回収の手数にかかると見られる機会コストおよび回収の保証に関する機会コストに相当する部分の支払いとして意味を持つ。代金決済に関する現行の代払制度は、仲卸業者にとって、支払い不能になった組合員の代払いが重い負担となり、また、小売商組合に入らない量販店の支払いサイトが長期となり、結果的に経営を圧迫する現状になっている。支払いサイトのずれを零細な中卸業者が借入金によって資金繰りをするようなことであれば、早晩資金力のある仲卸しか生き残れない状況にもなるであろうし、直接量販店取引に乗り出す卸売業者にとっても資金力が必要になる。過去のシステムが実社会の経済システムと部分的に不適合を示し始めている今日、完納奨励金については、代払制度や量販店取引など総合的な見地で解決の方策を模索しなければならない。

4. 人件費とその他の経費

次の図5は、静岡市場における2006年度売上総利益に占める販売費および一般管理費の内訳と営業利益の割合を示したものである。適切な営業利益を確保するためには、売上総利益を伸ばすか、あるいは販売費および一般管理費の個々の費目の金額の可能な部分を削減する努力が必要である。施設使用料や奨励金が制度として成り立ち、即座に一角を崩すことが容易でない場合、残るは人件費とその他の経費である。2006年度人件費は、従業員数（常勤役員、正規職員、嘱託、パート含む）

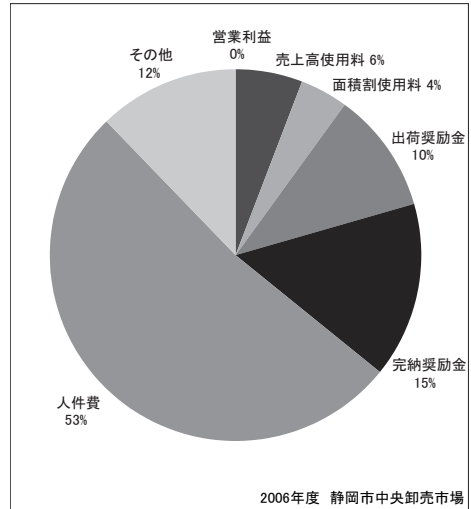


図5 売上総利益に占める販売費および一般管理費と営業利益

資料：静岡県産産部振興局マーケティング室、前掲資料を基に作成

151人に対し、7億4,620万円であり、販売費及び一般管理費の、また、売上総利益の52%を占める。

図6および図7は従業員一人当たりの取扱金額と売上総利益を他市場と比較したものである。取扱金額において、静岡市場は2003年度1億9,953万円/人、2007年度1億7,989万円/人で、経年的に若干の下落傾向にあるものの絶対値においては他市場を上回り生産性を上げている。しかしながら、売上総利益においては、2003年度1,049万円、2007年度893万円で、わずかに下落傾向を示し下落幅だけ他市場と格差を生じてしまっている。やはり売上総利益の下落がこの部分における生産性を低下させてしまっている。

人件費に対する取扱高についてみると、静岡市場は人件費1円に対して2003年度35千円/人件費、2007年度36千円/人件費の取扱高となる。浜松市場は2003年度33千円/人件費、2007年度39千円/人件費である。両市場の比較を人件費に対する売上総利益で見ると、静岡市場2003年度1.86千円/人件費、2007年度1.83千円/人件費、浜松市場2003年度2.17千円/人件費、2007年度2.14千円/人件費である。売上総利益に関してここでも静岡市場

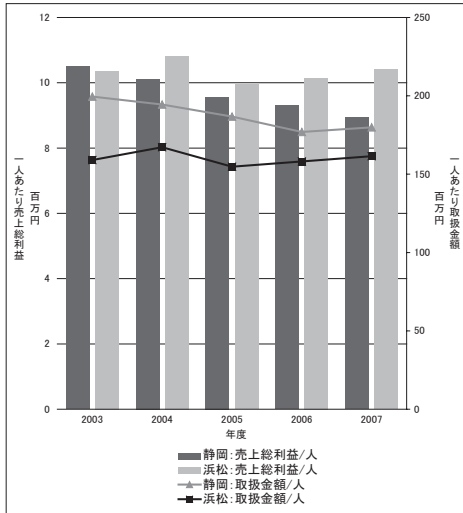


図6 従業員一人当たり取扱金額および売上総利益の推移

資料：静岡県産業部振興局マーケティング室、前掲資料を基に作成

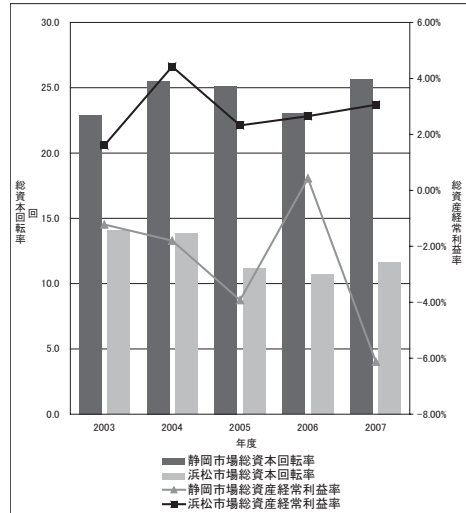


図7 総資本回転率および総資産経常利益率の推移

資料：静岡県産業部振興局マーケティング室、前掲資料を基に作成

は他市場より低い生産性を示す。

人件費の価値については、従業員一人ひとりがモチベーション高く営業能力を発揮し、売上総利益を上昇させる努力が必要である。さもなければ努力の成果配分の結果である人件費の額の評価に直接跳ね返ってくる可能性があるからである。本来、組織経営においては売上総利益の伸び以上に人件費が伸びないように注意しなければならない。2003年度から2007年度にかけて、静岡市場の売上総利益額の減少率が13%であるのに対し、人件費の減少率は11.5%である。売上総利益額の減少率のほうが大きい。単純な比較だけで良否の判断はできないが、これ以上の差が出ないように売上総利益を伸ばす工夫が必要である。

市場内の卸売と買受人が、それぞれの価値連鎖する端から圧力を受け、市場内の限られたマージンを取り合うようでは売上総利益の減少は解決しない。両端のニーズを取り込み、市場内の付加価値を高めることである。

5. ROA

ROAを考察するにあたり、ROAの構成要素である売上高利益率から見ていこう。卸売市場青果部の取引において個々の商材の売上

高利益率は他の産業に比較して概ね低く、集荷した商材をそのまま流通すだけであるので付加価値もつきにくく、取扱額すなわち売上高の額の大きさに比較して売上総利益は小さく、さらに営業利益は小さくなる。このように、他の産業と比較すると売上高利益率が非常に小さくなるのがこの業種の特徴である。必要な営業利益の獲得は大量の取引を行うこと、すなわちボリュームの大きさで得てきたのである。

例えば東京市場青果部の売上高営業利益率と売上高経常利益率はそれぞれ、0.46%、0.55% (2004年度) や0.44%、0.57% (2007年度)¹⁶⁾である。浜松市場はそれよりも低く2003年度から2007年度で、営業利益率は0.05%から0.26%の間を推移し、経常利益率は0.11%から0.32%の間を推移している¹⁷⁾。静岡市場は前章でみてきたように、近年、営業損失および経常損失を計上している期間が多く、利益の出た2006年度の売上高営業利益率はわずかに0.01%、売上高経常利益率は0.02%である。

つぎにROAのもう一つの構成要素である

¹⁶⁾ 東京都中央卸売市場、前掲資料より算定。

¹⁷⁾ 浜松市中央卸売市場、前掲資料より算定。

総資本回転率について考察する。中央卸売市場の卸売業者の資産構造は、取り扱う金額の大きさに比較して、土地や建物の固定資産の少ないことが特徴である。開設者が準備する施設を使用して業務を行うのであるから、多額の投資をして土地や建物を所有する必要がない。その代わりに多額の使用料、静岡市場の場合、年間約1億4千万円以上の使用料を開設者である静岡市に支払っている。キャッシュフローは大きいがストックは相対的に大きくはないのである。そして取扱金額（売上高）が多額であるので、必然的に総資本回転率は高くなる。少ない資本の運用で効率よく売り上げをあげることができる。

2007年度、静岡市場では25.6回転、浜松市場では11.7回転、東京市場では9.5回転である。静岡市場は2003年度から2007年度までおよそ23回転から25回転の間にあり、きわめて効率よく資本の運用を行っていることになる。しかしながら先にみたように、売上高経常利益率がマイナスの値の年度が多く、せっかくの総資本回転率の優位性を生かしきれない。とどのつまり企業の総合的評価として使用されるROAの値もマイナスになってしまうのである。

静岡市場にとっての課題は、売上高経常利益率をプラスにすること、少なくともマイナスの状態をなくすことを考えなくてはならない。それにはおおよそ次の3つの要素をあげることができる。

- (1) 前述したように、これまで卸売市場は個々の商材の低い利益率でも大量取引を行うことで利益を確保してきた。したがって、利益額の増大は、まず取引量の増大を図ることである。たとえば、① 第3者取引のネットワークを確立する、他市場との差別的な商材の開発やサービスの開発を行い通常商品との合わせ取引で量の確保を行う、② 個々の実需者が購入したいと思っている商材を集荷する、③ 個々の実需者のニーズに即したサービスをきめ細かく行い、新しい販路を増やすなど工夫をする。
- (2) 他方、売上高経常利益率を高めるには、個々の商材の利益率を高くすることである。

① 素材に加工を施し付加価値を高め利益率を上げる、② 販売能力のある人材を育成し、個々の商材の取引において手数料率などの引き下げを回避し、利益率を少しでも高める努力をする。などである。

- (3) 徹底的にコスト・マネジメントを行う。収益に相対的なコストの削減は売上高利益率を高めることになる。生産能力を上げながら原価の低減を行うためめめ努力をトップから現場従業員まで意識することである。たとえば① 商材の効率の良い配置と販売で専有面積を減らし、面積割使用料を減少させる。② 出荷奨励金と完納奨励金が減少するような代金支払いの工夫や奨励金に代わる他のサービスを工夫する。③ 無駄な動線の排除を工夫し、運搬費、人件費、事故損などのコストの削減を図る。④ 時間の生産性を意識した活動を行う。⑤ 市場全体でIT化を進め、重複する作業や無駄な作業を省略し、迅速で簡素な作業環境を作る等々、組織の構成員が協力し、コスト・マネジメントに対する高い意識を持ち、知恵と工夫で改善・改革を推進することが重要である。そのほか、費用を意識するという意味で、損益分岐点をクリアすることで自分たちの人件費を含めその他の必要コストが確保できることを従業員がしっかりと意識する。これは逆の視点で、損失を出さないための最低限の活動量の認識（売上高を意識すること）でもある。

6. 流動比率と当座比率

支払い能力を示す企業の安全性は、負債との対比で表わされる。まず、短期的な支払い能力を示す流動比率について分析をする。流動比率は卸売業者に対する財務基準でもある。卸売市場法では財務基準として、流動資産合計額が流動負債合計額より下回った場合、経営改善命令を発出されるとある¹⁸⁾。つまり流動比率100%がボーダーラインである。短期的な支払いに対して流動資産を全額使っても返済を維持できるようにすることを意味す

¹⁸⁾ 卸売市場法第51条第2項及び施行規則第32条の2。

る。当座比率は、支払い原資から棚卸資産を除き、現金預金や売掛債権を充てるもので、流動比率より支払能力を強めた比率である。流動比率と合わせて分析することとする。

静岡市場の流動比率は、2003年度284.1%から2007年度198.8%と減少傾向にあるもの良好な水準にある。財務基準のほぼ倍の水準である。当座比率は、2003年度275.6%から2007年度187.1%と推移する。同じく減少傾向ではあるが、まだ良好である。しかしながら当期純利益の減少が流動資産の減少をうながす可能性があるため、流動比率と当座比率の減少傾向に対しては今後注意が必要である。流動比率に関して他市場と比較すると、2007年度、浜松市場では147.9%、東京市場では231.65%である。

卸売市場は生鮮食料品を取り扱い、商材の回転はきわめて速い。よって代金決済も原則として、売買仕切金は翌日支払いの義務があり、買受代金の即時支払いの義務もある。静岡市場では、これらの支払いは7日以内に猶予が認められている。それでも通常の企業取引に比較して速い回転である。したがって、資金を常に流動的に保持しておかなければならない。そのため、流動比率や当座比率がこのように高いのである。

7. 固定比率と自己資本比率

長期に保有する固定資産は借入金によって調達されるよりも、返済の必要のない純資産で調達されていることのほうが、企業の財務構造を安定させ好ましい。固定比率は、純資産額に対する固定資産額の割合を示すことで安定性を示す。割合の値が低い程、安定性は高くなる。固定資産の大きい装置型産業などは固定比率の値が大きくなり安定性は低くなる。

静岡市場において固定比率は2003年度23.2%から2007年度54%に上昇している。それでも50%台にとどまっているのは良好の表れであると考えられる。静岡市場卸売業者は、多額の固定資産を所有しているわけではないので現在このような数値であるが、純資産の減少によって数年のうちに100%を超えることが生じないとも限らない。損益を好転させることが重要である。

自己資本比率は総資本に占める純資産の割合を表し、この比率が高いとき、他者への経営の安定性が高いことを示す。それは返済義務のある負債、すなわち他人資本が総資本の中に少ないことであり、負債による経営資本が少ないことを示している。自己資本比率は、卸売業者に対する財務基準の一つであり、

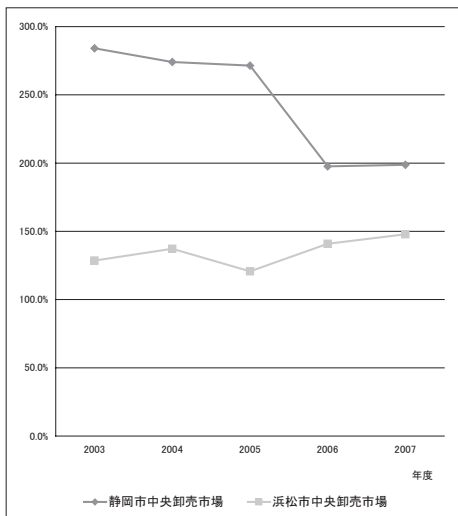


図8 流動比率の推移

資料：静岡県産業部振興局マーケティング室、前掲資料を基に作成

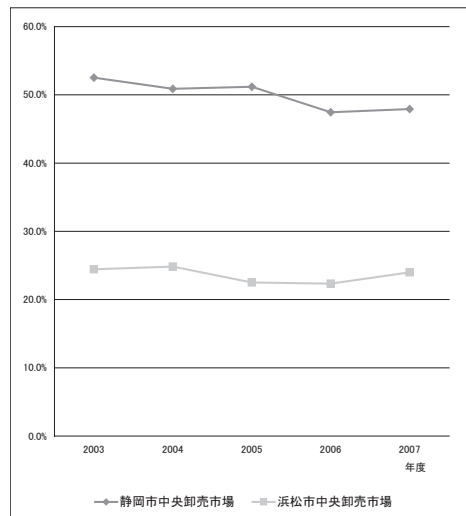


図9 自己資本比率の推移

資料：静岡県産業部振興局マーケティング室、前掲資料を基に作成

「資本の合計金額の資本および負債の合計金額に対する比率が0.1を下回った場合」¹⁹⁾、つまり10%を下回った場合、経営改善命令の対象となる。

静岡市場の自己資本比率は、2003年度52.5%から2007年度47.9%と若干減少傾向にある。この数値はほぼ50%を維持できていれば良好と考えられる。静岡市場の場合固定比率と同じく、今後損失計上が続き利益剰余金の減少が続いていくと、純資産額が減少し自己資本比率は低下していく。これ以上の減少はとどめておかなければならない。他市場を見てみると、2007年度、東京市場は62.69%と良好であり、浜松市場は24%である。浜松市場は改善を望まれるところである。

IV. おわりに—静岡市中央卸売市場青果部卸売業者における経営課題と今後の方向性—

卸売市場は、競争の荒波の中にある。市場間の競争および異業種との競争に揉まれている。そのような中で現在、静岡市場青果部は厳しい運営を強いられている。近年、場内の卸売業者において営業損失、経常損失を計上する年度が多くなるに至った。本稿ではこのような静岡市場の経営的課題を財務分析を通じて明らかにしその対策を検討した。

静岡市場青果部卸売業者は流動比率や自己資本比率の安全性における財務状況は良好であり、また、資本回転率に見られる資本運用の効率性も高い。問題は収益性の低さにある。低い収益性の原因はどこにあるのか。その所在を追究した。

大きな原因は、まず、売上総利益の低さにあった。静岡市場は、取扱金額および取扱数量において長期的に緩やかな減少傾向を示すものの、静岡県内市場経由青果物総取扱金額及び総取扱数量の約3分の1を取り扱う県内拠点卸売市場である。近年の傾向として県内の地方卸売市場の取扱金額および取扱数量が減少、取引が中央卸売市場に集中する傾向にありながら、結果として少ない売上総利益しか生むことができない。多大な労力を費やし、多くの業務をこなし、商材の品質に関して良質の定評を得ながらも効果的なパフォーマンスを示すことができない。出荷者である産地

と買受の背後に存在するバイイングパワーとの2つの圧力の中で売上総利益を確保することができないのである。これを解決する方法は、前章5. ROAの節でも述べたように、取引量の増大、および個々の商材の利益率を高めることの2点である。取引量の増大は、基本的に顧客の求める商材の集荷、顧客のニーズを満足させるサービスの開発と提供、他市場とのネットワークを密にし第3者販売の増大などにより実現することができる。つぎに個々の商材の利益率を高めることは、素材を加工し、商材の付加価値を高めること、また営業能力のある人材を育成し適正価格での取引を実現することなどである。

収益性を高めることの次の問題点は、組織の体質を利益を生める体質に再構築することにある。すなわち余分なコストで膨れ上がり必要な利益を圧迫していないかどうかを検証し、労働の生産性を保持しつつ原価の低減を行う努力を企業全体で意識することである。コスト・マネジメントに対する高い意識を持ち、知恵と工夫で改善・改革を推進することが重要である。面積割使用料の軽減、出荷奨励金の軽減、場内IT化による業務の簡素化および迅速化、付加価値を生まない活動に対する現場の様々な改善による無駄の排除などは実現の可能性がある。CSRとの同調を図りながら、コスト・マネジメントに取り組むことが損益を好転させるうえで重要なことである。

本稿において収益性を高めるためのいくつかのポイントを考察してきた。ここで加えるべきことは、個々の業者の収益性の向上は、場内が一体となり相互に協力し取り組むことにより実現可能性をいっそう増すことができるということである。静岡市場は、市場組織として、存在のための理念を持ち、将来へのビジョンを共有し、そこから生まれる戦略と目的を共有する中で、収益性向上のための具体的施策に取り組み、市場全体の付加価値の向上に努めるべきである。そうする中で静岡市場の自由闊達な業務活動の活力がますます引き出されることになると思われる。

以上、財務分析を通じて静岡市場青果部の経営的課題を明らかにしその対策を検討してきた。分析の範囲が、2003年度から2007年度

¹⁹⁾ 卸売市場法前掲条項

までの5年間であったことは、変動期にある卸売市場の環境を鑑みるに短い期間と言わざるを得ない。2008年度2009年度のデータを含め直近の状況を加味した分析を行い、喫緊の課題および将来の確かな趨勢を明らかにしたいところであった。また、静岡市場には水産物部もあり、静岡市場全体の今後の在り方を考えるには水産物部の分析も欠かせないところである。今後の課題にしたい。

今日、物流チャネルは多様化している。変化は変化として受け止めなければならない。その中で静岡市場が持続的に成長もしくは維持していくためには、競争戦略の論理を当然持ち込まなければならない。しかしながら、それと同時に、思考の基本に置いておかなければならないことは、静岡市場が生鮮食料品の流通基幹的機構としての公共性を持つ施設であるということである。このような卸売市場の役立ちとして、生鮮農水産物の集分荷機能、価格形成機能、代金決済機能、情報受発信機能を持つことは周知のことである。変化する物流の仕組みの中で卸売市場の位置づけが変わることにより、これらの機能も現実に合わせて柔軟な変化を遂げることと思われる。しかしながら、社会的インフラとしての中央卸売市場の役割・存在意義は変わることはないであろう。なぜならそれは市民生活を支え、地域の産業の育成をサポートするからである。市民の台所を支え食卓をうるおす。小売りやレストランを含む商店街の充実と活性化をサポートする。地域の加工業の成長に必要な商材を的確に提供する。産地に消費者ニーズの情報を届け、また産地情報を発信しながら販路を確保し、産地の育成に寄与する。卸売市場がこのような社会的役割を担っていることの認識を基本に置きながら、今後、静岡市場が何を行っていくべきかを考えることが必要である。

本稿をまとめるにあたり、静岡市経済局静岡市中央卸売市場担当(2009年3月現在)の山崎清治氏、堀池明氏、望月祐二氏、一瀬寿光氏には適切なアドバイスを戴き、関係資料の収集にご協力を戴いた。また静岡市卸売市場青果部卸売業者である県印静岡県青果株式会社、松浦義孝社長にはご多忙の中ヒアリング調査にご協力を戴いた。多くの関係者の方々

にご協力をいただき心より感謝を申し上げる次第である。

参考文献

1. 秋元浩一「卸売市場をめぐる流通の変化と産地戦略の事例」『名古屋学院大学論集、社会科学篇』44(4)、名古屋学院大学総合研究所、2008年。
2. 菊地哲夫『野菜の価格形成』筑摩書房、2005年。
3. 菊地哲夫「卸売市場制度改正と卸売業者の経営問題」『農村研究』第103号、東京農業大学農業経済学会、2006年。
4. 菊地哲夫「東京都中央卸売市場の卸売業者の財務状況とその経営課題」『ビジネス・マネジメント研究』5、日本ビジネス・マネジメント学会総務事務局、2008年。
5. 菊地哲夫「地方卸売市場卸売会社の経営破綻と再建の課題—北見市公設地方卸売市場の卸売会社を対象として—」『東京農大農学集報』54(1)、東京農業大学、2009年。
6. 国井勝則、平井純一「地域産業の再構築に向けて卸売市場の機能低下による水産物卸売業界の再編」『知的資産創造』17(6)、野村総合研究所コーポレートコミュニケーション部、2009年。
7. 静岡県「静岡県卸売市場関係資料(青果・花き編)」平成17年3月～平成21年3月。
8. 静岡県「静岡県卸売市場審議会資料」2009年。
9. 静岡市「静岡市中央卸売市場あり方検討委員会資料」2009年～2010年。
10. 静岡市「静岡市中央卸売市場の概要」平成17年度版～平成21年度版。
11. 東京都「東京都中央卸売市場卸売業者総合財務諸表」2009年。
12. 農林水産省「卸売市場の将来方向に関する研究会資料」2009年。
13. 浜松市「市場年報平成20年度分」2009年。
14. 藤井憲雄「中央卸売市場における物流機能の変化と市場整備の方向」『物流問題研究』51、流通経済大学、2008年。
15. 山本博信『新・生鮮食品流通政策』農林統計協会、2005年。